УДК 378.1

КТО ДОЛЖЕН УПРАВЛЯТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММОЙ ВУЗА? (ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ)

Песоцкий Ю.С.[1], Баранова Н.В.[2]

[1]Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», Москва, e-mail: pessotski@marput.net;
[2]ООО «Агентство по профессионально-общественной аккредитации и независимой оценке квалификаций», Москва, e-mail: nvbaranova73@gmail.com

В современных условиях основная профессиональная образовательная программа высшего образования является не просто стратегическим документом, определяющим особенности образовательного процесса, но и многофункциональным, многомерным продуктом. Управление такой программой должно осуществляться специалистом, компетентность которого охватывает как образовательную, так и бизнес-сферу. В статье автором предпринята попытка описания функциональной структуры деятельности такого специалиста – руководителя программой. Показано, что должностные позиции, традиционно существующие в российских вузах, не отвечают в полной мере искомому набору функций, а занимающие их лица – искомому набору компетенций. Руководство основной профессиональной образовательной программой – особый вид профессиональной деятельности, который должен найти своё отражение как в номенклатуре должностей, так и в программах подготовки специалистов соответствующего профиля.

Ключевые слова: высшее образование, образовательная программа, управление программой, руководитель образовательной программы.

WHO SHOULD RUN THE EDUCATIONAL PROGRAM OF THE UNIVERSITY? (PROBLEM STATEMENT)

Pesotsky Yu.S.[1], Baranova N.V.[2]

[1] National University o Science and Technology MISiS, Moscow, e-mail: pessotski@marput.net;
[2] Agency of professional public accreditation and independent assessment of qualifications, Moscow, e-mail: nvbaranova73@gmail.com

In modern conditions the educational program of higher education is not just a strategic document that defines the features of the educational process, but also multifunctional, multidimensional product. The management of such a program should be carried out by a specialist, the competence of which covers both educational and business sphere. The article attempts to describe the functional structure of activity of such a specialist. It is shown that the position, traditionally existing in the Russian universities do not fully meet the desired feature set, and occupying their faces – the desired set of competencies. The management of an educational program is a special kind of professional activity, which should be reflected in the nomenclature of posts and programs of training specialists of the corresponding profile.

Keywords: higher education, educational program, management program, Director of educational programs.

В последнее время наблюдается заметный всплеск интереса учёных и практиков к проблематике, связанной с образовательными программами высшего образования. Безусловно, это не случайно. Введение Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) третьего поколения предусматривает целый ряд системных изменений в работе вуза с образовательными программами.

Во-первых, в новых условиях образовательная программа становится ключевым документом любой образовательной организации, направленным на решение стратегических задач, на удовлетворение перспективных образовательных потребностей, реализацию социального образовательного заказа [2, с. 198].

Во-вторых, в современных условиях образовательным организациям предлагается

самостоятельно разрабатывать и утверждать образовательную программу. Это приводит к неизбежному росту количественного и качественного разнообразия образовательных программ разного уровня, типа и профиля. Так, по данным В.Г. Наводнова, если в 1990 г. в РФ велась подготовка примерно по 10 тыс. программам, то в 2012 г. это число превысило 32 тыс. [8, с. 40]. Очевидно, что эта тенденция далее будет лишь нарастать.

В-третьих, реализуемая ныне в нашей стране концепция реформирования вузовского образовательного процесса опирается на опыт ведущих зарубежных западных вузов, где управление строится именно по образовательным программам [1].

Таким образом, в условиях введения нового поколения ФГОС к образовательным программам высшего образования предъявляется комплекс взаимосвязанных требований. Большинство из этих требований являются принципиально новыми и порой «не ухватываются» сознанием управленцев и преподавателей, а иногда и входят в противоречие с привычными и удобными, но неэффективными способами организации образовательной деятельности вуза.

Открытость и прозрачность – центральное требование, которое в той или иной степени детерминирует все остальные. Суть его в том, что образовательная программа высшего образования становится социально-экономическим продуктом, в котором должны отражаться интересы всех заинтересованных сторон. Особое значение имеет учёт ожиданий и потребностей внешних субъектов – заказчиков и благополучателей системы высшего образования, в число которых входят: государство как социальный заказчик образовательных услуг по определенным образовательным программам; работодатели как представители сферы труда, в которой предстоит работать выпускнику; абитуриенты как потенциальные участники образовательного процесса; выпускники как сформированные специалисты [9]. Очевидно, к этому перечню следует добавить и представителей родительской общественности.

Ориентированность на требования рынка труда – требование, которое конкретизирует предыдущее, задает ему доминирующий вектор. Ориентация образовательных программ на рынок труда должна быть первичным и приоритетным фактором, определяющим их целевое назначение и содержание, относительно ориентации на рынок образовательных услуг. Именно образовательная программа (вуза, колледжа, техникума) выступает важнейшим инструментом сопряжения сферы образования и сферы труда.

Адаптивность – заданное новыми ФГОС и другими нормативными документами требование ежегодного обновления образовательных программ с целью непрерывной «настройки» на постоянно меняющиеся внешние требования.

Гибкость – возможность корректировать сроки в зависимости от потребностей обучающихся, а также наличия в вузах спектра программ одного профиля, но с разным сроком обучения, в том числе не только основных образовательных программ высшего образования, но и дополнительных профессиональных программ.

Междисциплинарность – центральное требование к содержанию программ, главная содержательная характеристика. Междисциплинарность определяется и новым содержанием социального заказа к результатам высшего образования. «Только междисциплинарные связи позволяют достичь нового качества подготовки кадров», - замечает в связи с этим С.А. Гончаров [4, с. 16].

Сетевое взаимодействие факультетов, кафедр, других подразделений вуза выступает непосредственным механизмом, который обеспечивает междисциплинарность программ на этапах их разработки и реализации.

Партисипативность – требование обязательного соучастия в процессе совместного проектирования программы всех вовлеченных субъектов – как представителей заказчиков (прежде всего работодателей), так и непосредственных исполнителей (представителей соответствующих кафедр и факультетов вплоть до рядовых преподавателей), а также студентов.

Диагностичность [5] – требование, в соответствии с которым программа, во-первых, должна иметь четкие критерии качества и, во-вторых, должна быть оценена в соответствии с этими критериями с точки зрения всех заказчиков и заинтересованных сторон. При этом должна осуществляться оценка качества программы как *целостного продукта* (а не только поэлементно или «на промежуточных этапах»).

Положение о том, что образовательную программу сегодня необходимо рассматривать именно как «*продукт, с которым вуз выходит на рынок*, а не просто как совокупный процесс обучения и воспитания» [5], на наш взгляд, является наиболее принципиальным с точки зрения изменения в управленческих подходах. При этом образовательную программу следует рассматривать как *сложный, многофункциональный и многоцелевой* продукт, имеющий несколько измерений, а именно: *социальный продукт,* «определяющий миссию вуза и опосредованно влияющий на ценности общества в целом» [3, с. 17]; *экономический продукт*, который ориентирован на потребности рынка труда и служит инструментом экономического развития отрасли и/или региона; *маркетинговый* продукт, с которым вуз выходит на рынок образовательных услуг; *педагогический продукт*, предполагающий достижение определенных задач, связанных с обучением, воспитанием и развитием личности студента и поэтому неизбежно отвечающий идеям той или иной образовательной парадигмы; *управленческий продукт*, обеспечивающий качество работы

вуза и его конкурентоспособность.

Из сказанного следует, что управление программой высшего образования как многомерным продуктом представляет собой сложную научно-практическую задачу, требующую анализа и адаптации имеющихся и разработки новых подходов и управленческих технологий. Общий контекст решения этой задачи задается высокой (и при этом всё более возрастающей) динамикой технико-технологических и более широких социально-экономических изменений, всеобщими тенденциями глобализации, информатизации, становления, развития и отмирания очередных технологических укладов. Это требует *непрерывного* пересмотра структуры, содержания и технологий реализации образовательных программ вуза с учетом постоянно меняющихся требований государства, работодателей, студентов, а также с учетом обновляемых прогнозов социально-культурного и экономического развития и рынка труда.

Проведённый нами анализ работ современных исследователей (И.Н. Аммосов [1], Л.П. Барылкина [2], Л.А. Громова и С.Ю. Трапицын [5], [6], М.Ю. Чандра [9]) показывает, что авторы, как правило, делают акцент на тех или иных сторонах управления образовательной программой вуза, например: управление разработкой и реализацией учебного процесса (учебного содержания) в рамках образовательной программы; управление командой разработчиков и исполнителей программы; управление качеством программы и т.д. При этом отдельные аспекты неизбежно остаются за пределами рассмотрения.

Претендуя не столько на системность, сколько на полноту, мы предлагаем следующую функциональную структуру деятельности специалиста по управлению образовательной программой вуза.

1. На этапе формирования программы:

1.1. непрерывный мониторинг ожиданий и потребностей заказчиков и всех заинтересованных лиц;

1.2. анализ и оценка выявленных потребностей;

1.3. запуск проекта разработки программы – создание системы управления («создание структуры управления проектом, распределение ролей и функциональных обязанностей, начало работы по управленческому обеспечению и сопровождению разработки программы» [2, с. 198]);

1.4. формирование «большой» команды разработчиков и исполнителей программы (организация рабочих групп, распределение обязанностей между группами и в группах, обучение, обеспечение, мотивация к действиям);

1.5. проектирование образовательной программы: определение концепции программы (миссии, целей, задач); построение компетентностной модели выпускника;

выстраивание процессов внутри программы; разработка системы оценочных средств, содержания образования, образовательных технологий; проектирование условий реализации образовательной программы с учетом имеющихся ресурсов (при необходимости – определение потребных дополнительных ресурсов и их поиск (закупка), в т.ч. «дополнительная работа с кадрами» [2, с. 198]); оформление программы в соответствии с требованиями (разработка паспорта программы, программы формирования компетенций, учебного плана, учебных программ дисциплин и практик и т.д.); разработка учебно-методических комплексов и других средств обучения, которые необходимы для реализации программы, но отсутствуют в наличии;

1.6. первичная (априорная) оценка качества программы в форме внутренней и внешней экспертизы;

1.7. корректировка программы по итогам экспертизы;

1.8. лицензирование (при отсутствии лицензии) направления подготовки, в рамках которого планируется реализовывать программу;

1.9. определение (уточнение) стоимости обучения по программе.

2. На этапе реализации программы:

2.1. формирование контингента обучающихся (рекламные мероприятия, довузовская подготовка, профориентационная работа, организация набора / отбора абитуриентов для обучения);

2.2. управление учебным планом (формирование и реализация индивидуальных учебных планов; взаимодействие с работодателями и другими партнерами по реализации и корректировке гибких учебных планов, в т.ч. совместных; ежегодное обновление учебных планов);

2.3. планирование расписания занятий и управление расписанием (с учетом модульного рабочего плана и индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся);

2.4. распределение и расчёт нагрузки преподавателей, разработка их индивидуальных планов;

2.5. организация учебного процесса по программе: «управление командами и проектными группами преподавателей на основе общих ценностей университета и сетевого взаимодействия в обмене ресурсами» [6, с. 18], координация деятельности различных подразделений вуза; проведение аудиторных занятий, практик, самостоятельной, воспитательной и научно-исследовательской работы студентов, всех видов контроля качества сформированности у студентов компетенций;

2.6. управление условиями организации образовательного процесса (в т.ч. планирование и организация воспитательного процесса и научно-исследовательской работы

студентов, определение совместно с партнерами-работодателями баз практик и распределение по ним студентов и т.д.);

2.7. трудоустройство выпускников и их постобразовательное сопровождение;

2.8. оптимизация затрат реализации программы.

3. В процессе контроля качества программы:

3.1. «научно-исследовательское сопровождение программы» [6, с. 17] с целью ее совершенствования;

3.2. создание системы непрерывного (внутреннего) мониторинга деятельности всех участников образовательного процесса, реализующего функцию контроля за достижением целей образовательной программы «на всех этапах жизненного цикла <программы> – от ее проектирования до утилизации» [5, с. 54-55];

3.3. внешняя оценка программы с участием различных заинтересованных сторон (государства – государственная аккредитация, профессионального сообщества – профессионально-общественная аккредитация, международного сообщества – международная аккредитация и др.);

3.4. организация независимой оценки квалификации выпускников;

3.5. корректировка программы по итогам реализованных процедур оценки её качества.

Итак, кто должен управлять образовательной программой высшего образования? В чьи обязанности должна входить реализация перечисленных выше профессиональных функций, многие из которых являются многосоставными?

Для нас очевидно, что распределение этих обязанностей по группе различных должностных лиц неэффективно, поскольку связано с «размыванием ответственности». Эту позицию поддерживают и другие исследователи. Так, А.М. Жичкин прямо указывает на то, что «образовательные программы должны иметь "собственника" или владельца, который бы был не только автором соответствующей программы, но и организатором ее осуществления» [7, с. 21], – таким образом, и разработка, и реализация программы (включая оценку качества) должны быть сосредоточены в руках одного и того лица. Л.А. Громова называет это лицо *руководителем образовательной программы*, поясняя, что именно этот человек «становится ключевой фигурой на факультете и отвечает за набор на программу и трудоустройство выпускников, за формирование содержания программы и ее обеспечение преподавателями» [6, с. 18].

Главная особенность деятельности *руководителя образовательной программы* состоит в том, что он совмещает «классические» функции специалиста образовательной сферы с функциями бизнес-менеджера, специалиста по управлению командой (по сути, HR-

менеджера), а также специалиста по управлению проектами. Всё это предъявляет определенные требования к его профессиональной компетентности. Как специалист образовательной сферы, он должен быть компетентен в следующих вопросах: профориентация и набор; проектирование результатов, содержания и условий образования; организация образовательного процесса; оценка качества образования; содействие профессиональному становлению и трудоустройству студентов и выпускников. Как специалист бизнес-сферы, он должен совмещать в себе отдельные компетенции маркетолога, разработчика коммерческого продукта, продавца (менеджера по продажам), специалиста по рекламе, распорядителя бюджета (по существу, финансового директора) и др.

На практике у задачи о том, кто должен быть назначен руководителем образовательной программы высшего образования, есть несколько решений.

1. Может ли *преподаватель* быть руководителем программы? Вероятно, в некоторых случаях – да, но при этом необходимо соблюдение как минимум двух условий. Во-первых, его квалификация и опыт работы должны позволять ему успешно реализовать все функции, необходимые для управления программой. Во-вторых, такой вариант возможен в том случае, если речь идёт о короткой программе – например, о программе профессионального обучения или повышения квалификации, реализуемой на базе вуза.

Похожие примеры мы можем наблюдать в практике независимых бизнес-тренеров, которые сами разрабатывают свои курсы, определяют их коммерческую стоимость, сами рекламируют их и набирают учебные группы, сами проводят занятия и осуществляют оценку качества своей работы.

Однако по отношению к продолжительным и ресурсоёмким программам высшего образования такое решение неприемлемо.

2. Может ли *ректор вуза* быть руководителем образовательной программы? По сумме своих компетенций – безусловно, да (речь идёт, разумеется, об эффективном ректоре). Более того, между деятельностью ректора и деятельностью руководителя образовательной программы есть вполне очевидное сходство; последнего из них можно даже, без особых преувеличений, назвать «ректором в миниатюре». Проблема лишь в том, что общий круг обязанностей ректора (включая решение всей массы «горящих» проблем и учёт постоянно возникающих форс-мажорных обстоятельств) настолько широк, а время его настолько ограниченно, что принять на себя ещё и обязанности руководителя образовательных программ он физически не способен.

И всё же данное решение тоже имеет право на существование – в условиях очень небольшого вуза, реализующего всего одну-две образовательные программы. Такие вузы в нашей стране тоже есть, и некоторые из них работают весьма эффективно. В этом случае

само понятие «руководство вузом» оказывается, по существу, тождественным понятию «руководство образовательной программой».

3. Может ли руководителем образовательной программы быть *заведующий кафедрой?* Не только может, но – на практике – во многих случаях и является. Более того, в ряде российских вузов, внедряющих модель управления программами (например, в Дальневосточном федеральном университете), «признали, что из всех моделей взаимодействия руководителя образовательной программы и заведующего кафедрой наиболее удачной оказалась форма, когда оба эти субъекта – одно лицо» [1, с. 14].

Нужно пояснить, что «менее удачная» форма взаимодействия – это назначение руководителем программы авторитетного преподавателя (профессора, доцента) кафедры, который не занимает руководящих постов в формальной структуре кафедры или факультета. В этом случае вместо его продуктивного взаимодействия с заведующим кафедрой, ответственной за реализацию данной программы, подчас разворачивается борьба за власть и доступ к необходимым ресурсам.

В то же время мы предполагаем, что и эта «наиболее удачная форма» всё же не является оптимальной, поскольку её реализация сопряжена по крайней мере с тремя взаимосвязанными рисками.

Первый риск – весьма вероятное противоречие между профессиональным менталитетом заведующего кафедрой и теми профессиональными подходами, которые ему необходимо реализовать в роли руководителя программы. Заведующие кафедрами по своему типажу, как правило, являются «предметниками» или «проблемниками», тогда как для управления программами нужны «проектники». Иными словами – нужны специалисты, понимающие логику работы с *продуктом* на протяжении полного жизненного цикла проекта (определение потребности – разработка продукта – реализация продукта). Именно такая логика заложена, например, в современных стандартах инженерного образования CDIO, пришедших к нам из западного опыта.

В большинстве зарубежных стран «содержательная» и «рыночная» составляющая в разработке и реализации университетских образовательных программ органично соединены, тогда как в России ситуация всё ещё во многом противоположная. Заведующий кафедрой традиционно курирует исключительно содержательную часть (разработка содержания курсов на основе принципа научности и их ведение), и поэтому неизбежно обладает соответствующей профессиональной ограниченностью. Об одной из сторон такой ограниченности говорит Л.А. Громова: «в связи с быстро меняющимися условиями рынок труда предоставляет свои требования к выпускникам вузов, *о которых руководителям программ зачастую не известно*» [5, с. 54-55] (*курсив* наш – Н.Б.). Есть и противоположный

пример – это известный образ «универсального менеджера», специалиста по эффективному управлению бюджетом, который не владеет (и не считает для себя необходимым владеть) содержательной частью образовательной программы.

Второй риск – монополия личной власти, полноту которой сосредотачивает в своих руках заведующий кафедрой. В этой ситуации слишком многое оказывается зависящим от личностной позиции и личностных качеств этой ключевой фигуры, а также от её личных отношений с вышестоящим руководством (ректором). Формальный, а нередко и реальный авторитет заведующего кафедрой в научно-образовательном сообществе неизбежно способствует развитию «вертикальных», авторитарных подходов в управлении программами, противоречащих идеям партисипативности и здоровой конкуренции. В то же время управление программами эффективно только в том случае, если оно «предполагает не только управленческие решения «сверху», но и деловую активность и профессиональную ответственность всех» [4, с. 16].

Третий риск состоит в том, что вместо искомой междисциплинарной программы, скорее всего, будет создана и реализована «монокафедральная». Вполне объективный экономический интерес заведующего кафедрой – не делиться ресурсами с другими подразделениями, а обеспечить всю программу собственными силами кафедры. Тогда как, наоборот, в процессе разработки и реализации современных образовательных программ «жесткие границы кафедр, факультетов, структурных подразделений должны преодолеваться в решении общей задачи» [4, с. 16].

Безусловно, на вопрос «Кто именно должен быть руководителем образовательной программы?», помимо трёх обозначенных ответов (преподаватель, ректор, заведующий кафедрой), возможны и другие варианты. Например, назначение в качестве руководителей образовательных программ вуза тех самых «эффективных менеджеров», имеющих экономическое образование и конкретные, узкие целевые установки на повышение экономической эффективности. Однако, на наш взгляд, наиболее верный ответ на поставленный вопрос таков: *нужен особый, специально подготовленный специалист по управлению образовательными программами.* Со всеми необходимыми атрибутами, включая отдельный профессиональный стандарт и соответствующие программы подготовки. Естественные вопросы о том, *из кого, где* и *как* готовить такого специалиста, мы предполагаем рассмотреть в другой статье.

Список литературы

1. Аммосов И.Н. Управление образовательной программой вуза в контексте процессного

подхода // Современные тенденции в образовании и науке : сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конференции: в 14 ч. – Тамбов, 2014. – С. 15-18.

2. Барылкина Л.П. Образовательная программа – ключевой документ в управлении образовательной организацией // Глобальный научный потенциал. – Тамбов, 2013. – № 10 (31). – С. 198-200.

3. Блинов В.И. Методика преподавания в высшей школе : учеб.-практич. пособие / В.И. Блинов, В.Г. Виненко, И.С. Сергеев. – М. : Юрайт, 2013. – 315 с.

4. Гончаров С.А. Управление инновационной образовательной программой и профессиональные компетентности участников // Universum: Вестник Герценовского университета. – 2008. – № 2. – С. 15-16.

5. Громова Л.А. Новые возможности управления качеством образовательных программ / Л.А. Громова, С.Ю. Трапицын // Universum: Вестник Герценовского университета. – 2011. – № 9. – С. 53-57.

6. Громова Л.А. Стратегические задачи управления образовательными программами на основе стандартов третьего поколения // Universum: Вестник Герценовского университета. – 2010. – № 9. – С. 17-19.

7. Жичкин А.М. Метод применения инструментария контроля качества в организациях высшего профессионального образования // Высшее образование сегодня. – М., 2014. – № 1. – С. 19-25.

8. Наводнов В.Г. Если доверить «сомелье» оценку качества образования / В.Г. Наводнов, Г.Н. Мотова, Т.В. Сарычева // Аккредитация в образовании. – 2011. – № 2 (46). – С. 38-45.

9. Чандра М.Ю. Структурно-функциональная характеристика системного мониторинга в управлении качеством основных образовательных программ вуза [Электронный ресурс] // Письма в Эмиссия. Оффлайн : электронный научный журнал. – 2012. – № 3. – С. 1751. - URL: http://www.emissia.org/offline/2012/1751.htm (дата обращения: 23.05.2016).